



Olbia Conseil



État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF

Consultation du Comité national olympique et sportif français

**Etude réalisée par Olbia Conseil et
le Centre de Droit et d'Économie du Sport**

Contacts : Pierre MESSERLIN

Directeur associé Olbia Conseil et coordinateur du groupement

Tél : 06-32-26-55-86

pierremesserlin@olbia-conseil.com

23 janvier 2019

— Sommaire

1

SYNTHÈSE

P. 3

2

UN SONDAGE REPRÉSENTATIF

P. 5

3

LES 10 RÉPONSES QUI COMPTENT

P. 8

- Constats et réactions des fédérations face à l'évolution du nombre de licences et autres titres de participation
- Stratégies fédérales face à l'évolution des pratiques sportives
- Relations avec les acteurs du développement territorial

4

ANALYSE DES PLANS DE DÉVELOPPEMENT

P. 23

5

BONNES PRATIQUES

P. 33



1

SYNTHÈSE

— Synthèse (1/2) : principales données recueillies

La grande majorité des fédérations et membres associés du CNOSF ont un plan de développement ou en auront un bientôt.

89% des fédérations et membres du CNOSF interrogés possèdent un plan de développement de leur offre sportive (78%) ou l'élaborent actuellement.

94% des fédérations olympiques ayant répondu ont un plan de développement, 85% des fédérations multisports et affinitaires et 55% des fédérations nationales sportives.

73% des fédérations et membres avec un plan de développement l'ont élaboré avec leurs instances déconcentrées et 36% avec leurs clubs.

L'élaboration de ces plans s'inscrit dans un contexte de forte transformation pour les acteurs sportifs nationaux et locaux.

59% des fédérations et membres associés ont vu leur nombre de licenciés s'accroître depuis 5 ans. Il a été stable pour 8% et en diminution pour 33%.

91% des répondants constatent un désengagement financier des collectivités territoriales. 54% de ceux connaissant une baisse de licenciés constatent aussi une concurrence forte de l'offre commerciale.

77% des fédérations concernées pensent que le manque de moyens humains et matériels est un frein à la mise en œuvre d'un plan de développement.

— Synthèse (2/2) : principales données recueillies

Les plans de développement reflètent l'importante dynamique des fédérations pour renouveler leur offre sportive.

79% des fédérations ont mis en place de nouvelles offres de pratique (loisir, bien-être, santé...) en réaction à leur hausse ou baisse de licenciés.

72% des fédérations ont lancé des expérimentations en matière de licence ou d'ATP dans de nouvelles pratiques sportives (découverte ou initiation, loisir...).

86% des répondants ont désormais une politique dans le sport-santé, 61% dans le sport-mixité et 59% dans le sport, éducation et citoyenneté

La formalisation des plans de développement doit encore être améliorée. Les documents mériteraient souvent d'être plus étoffés.

63% des fédérations ont un plan répondant aux principales exigences attendues pour ce type de document (objectifs, plan d'actions, implication des acteurs fédéraux).

17% des répondants ont un projet ou plan de développement particulièrement étoffé et structuré.

48% de ces plans d'une qualité suffisante sont issus des fédérations olympiques, 23% des fédérations sportives nationales et 15% des fédérations multisports et affinitaires.



2

UN SONDAGE REPRÉSENTATIF

— Deux enjeux : le taux de retour et l'enjeu de la représentativité

82 fédérations et membres associés du CNOSF ont répondu au sondage lancé le 7 janvier 2019

LE NOMBRE DE RÉPONSES RECUEILLIES

78%

Le taux de retour de cette enquête est satisfaisant et permet d'avoir un nombre de réponses suffisant dans son ensemble pour produire une analyse quantitativement fiable.

LA REPRÉSENTATIVITÉ DES RÉPONSES

82%

Nous réunissons 82% de taux de réponse pour les trois plus gros collèges de fédérations (fédérations olympiques, fédérations sportives nationales et fédérations multisports et affinitaires) qui représentent 85% des fédérations et membres associés du CNOSF.

L'ensemble des réponses obtenues représentent 82% des licences sportives totales.

	Nombre de fédérations	Nombre de réponses	Taux de réponse par collège
Fédérations multisports et affinitaires	14	12	86%
Fédérations nationales sportives	39	28	72%
Fédérations Olympiques	36	33	92%
Fédérations scolaires et universitaires	5	3	60%
Membres associés	11	6	55%
Total	105	82	78%

Compte tenu du faible nombre de fédérations au sein des catégories « **Fédérations scolaires et universitaires (5)** » et « **Membres associés (11)** » et du nombre de répondants de ces catégories, il ne sera pas possible d'extrapoler leurs réponses à l'ensemble des institutions de ces deux catégories.

— Deux enjeux : le taux de retour et l'enjeu de la représentativité

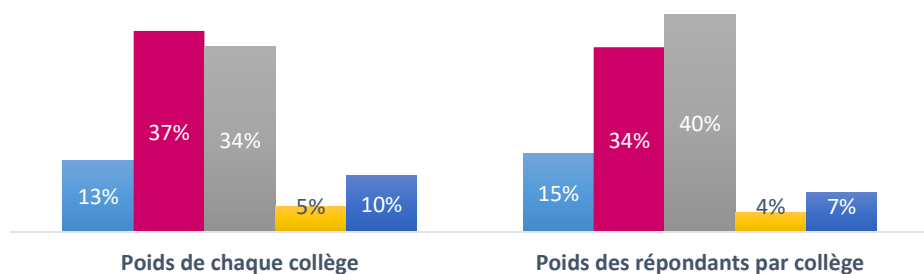
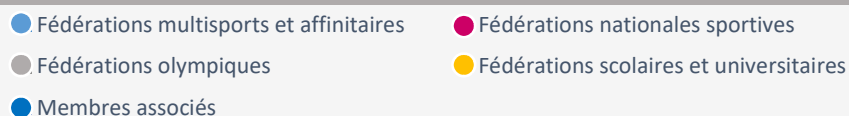
LA DIVERSITÉ DES RÉPONSES

Au-delà de la représentativité des réponses collectées pour cette enquête, les fédérations et membres associés qui ont répondu au sondage représentent la diversité des institutions sportives fédérales au regard de leur répartition par collège et aussi par catégorie de licences.

Diversité des fédérations selon les collèges

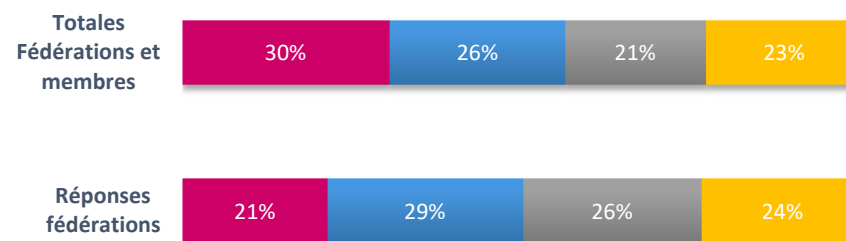
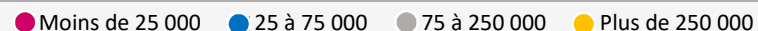
Le poids des réponses réparties par collège de fédérations est proche de sa répartition initiale. **Les fédérations sportives nationales et membres associés sont légèrement sous représentées compte tenu de leur taux de réponse (respectivement 72% et 55%).**

Répartition des fédérations par collège



81% des fédérations dotées de plus de 25 000 licences ont répondu au sondage contre **50% des fédérations de moins de 25 000 licences. Ces dernières sont légèrement sous représentées dans les réponses obtenues (21% contre 30%).**

Répartition des fédérations par nombre de licences



Diversité des fédérations selon les catégories de licences



3

LES RÉPONSES QUI COMPTENT

— Liste des fédérations et membres ayant répondu au sondage

FÉDÉRATIONS

OLYMPIQUES (33)

- Athlétisme
- Aviron
- Badminton
- Baseball et softball
- Basketball
- Boxe
- Cyclisme
- Equitation
- Escrime
- Football
- Golf
- Gymnastique
- Haltérophilie musculation
- Handball
- Hockey sur gazon
- Hockey sur glace
- Judo
- Karaté
- Montagne et escalade
- Natation
- Pentathlon moderne
- Roller et skateboard
- Rugby
- Ski
- Sport de glace
- Surf
- Tennis
- Tennis de table
- Tir

- Tir à l'arc
- Triathlon
- Voile
- Volleyball

FÉDÉRATIONS

SPORTIVES NATIONALES (28)

- Aéromodélisme
- Aérostation
- Aéronautique
- Ball-trap
- Billard
- Bowling et sports de quilles
- Boxe française et savate
- Course d'orientation
- Cyclotourisme
- Danse
- Football américain
- Force
- Kickboxing
- Motocyclisme
- Motonautique
- Parachutisme
- Pelote basque
- Pétanque et jeu provençal
- Randonnée pédestre
- Rugby à XIII
- Ski nautique
- Spéléologie
- Sport automobile

- Sport boules
- Twirling Bâton
- Vol libre
- Vol a voile
- Arts énergétiques et martiaux chinois

FÉDÉRATIONS MULTISPORTS ET AFFINITAIRES (12)

- ASPTT
- Clubs de la défense
- EPGV
- FSCF
- FSGT
- Handisport
- Léo Lagrange
- UFOLEP
- Sport pour tous
- Sport en milieu rural
- Sport travailliste
- FFSE

FÉDÉRATIONS SCOLAIRES ET UNIVERSITAIRES (3)

- Sport universitaire
- UNSS
- USEP

MEMBRES ASSOCIÉS (6)

- AFCOS
- AFCAM
- Clubs alpins
- Clubs omnisports
- Joinvillais
- Retraite sportive

— Le sondage

Chaque fédération et membre associé du CNOSF a été mobilisé pour répondre à un sondage composé de 47 questions. Trois thématiques étaient abordées dans cette enquête afin de collecter des éléments sur des champs relatifs aux plans de développement et ainsi permettre d'obtenir une photographie souhaitée du mouvement sportif.

IDENTIFICATION DES FEDERATIONS

Pour une meilleure compréhension des réponses et faciliter la segmentation, plusieurs questions ont été posées afin de mieux connaître les ressources budgétaires et humaines des sondés.

LICENCES ET ATP

Cette partie du questionnaire était l'occasion d'interroger les fédérations sur l'évolution du nombre de leurs licences, des raisons de ces évolutions et des actions mises en place face à ces constats.

ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE

Il s'agissait ici de recueillir des éléments d'informations sur l'état de la réflexion des fédérations sur le développement de la pratique et sur les politiques spécifiques mises en place.

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DE LA PRATIQUE

Les fédérations ont été interrogées sur l'état de leur réflexion et d'action s'agissant du développement territorial de leur pratique sportive.

A cette occasion, les fédérations et membres associés du CNOSF ont été amenés à transmettre leur plan de développement de la pratique sportive.

— Analyse qualitative des données

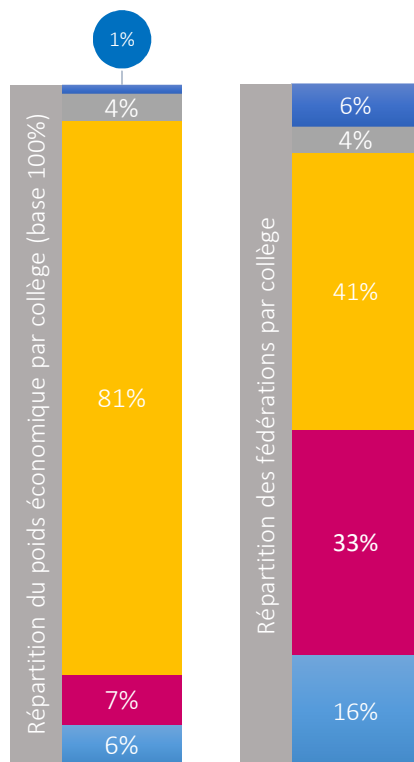
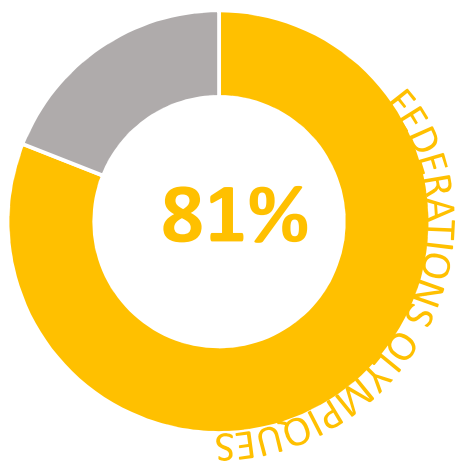
Identification des fédérations | Chiffres clés du sondage

LE POIDS
ECONOMIQUE DES
FEDERATIONS ET
MEMBRES ASSOCIES

1,19

Milliards d'euros

L'ensemble des 82 fédérations qui ont répondu au sondage représente un chiffre d'affaires de 1,19 milliards d'euros.



ANALYSE

81% du poids économique des répondants est concentré dans le collège des fédérations olympiques qui représente 41% de l'ensemble des fédérations et membres associés du CNOSF.

- Fédérations multisports et affinitaires
- Fédérations nationales sportives
- Fédérations olympiques
- Fédérations scolaires et universitaires
- Membres associés

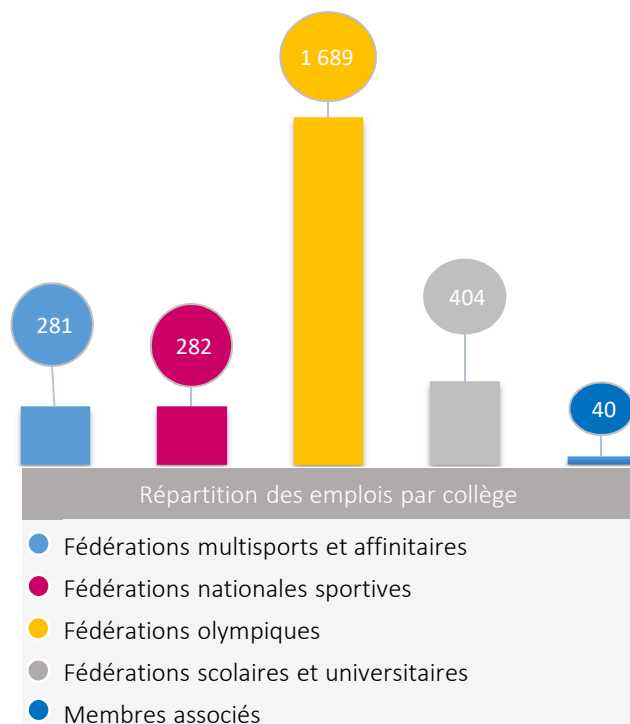
— Analyse qualitative des données

Identification des fédérations | Chiffres clés du sondage

L'EMPLOI DANS LES
FEDERATIONS
SPORTIVES ET
MEMBRES ASSOCIES

2 696 Emplois

répartis dans l'ensemble des 82 fédérations ayant répondu au sondage et 551 emplois mis à disposition.



ANALYSE

1. 63 % des emplois identifiés sont dans les fédérations olympiques.
2. Les 19 fédérations de plus de 250 000 licences concentrent 68% des emplois recensés.
3. Les 40 fédérations qui décomptent moins de 75 000 licences regroupent 13% des emplois.



* 4 emplois sont identifiés au sein de membres associés du CNOSF qui n'ont pas de licences

— Analyse qualitative des données

Les licences et ATP | Les évolutions des licences depuis 2013

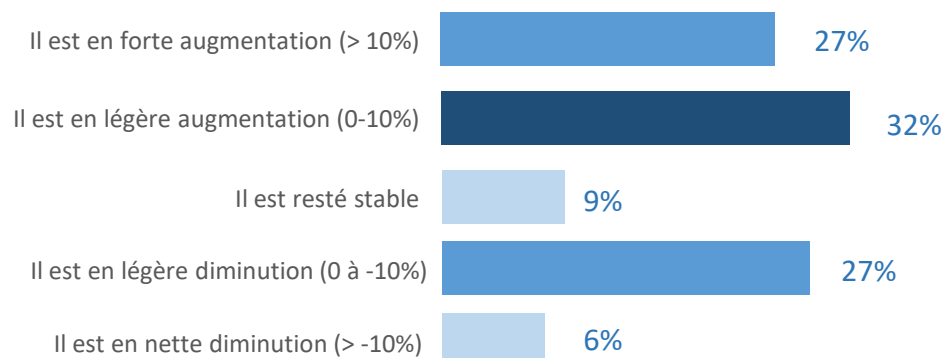
59%

Des fédérations ont constaté depuis 2013 une hausse de leurs licences sportives.

33%

Des fédérations ont constaté depuis 2013 une baisse de leurs licences sportives.

Depuis 2013, comment a évolué le nombre de licences de votre fédération :



ANALYSE

1. Les fédérations multisports et affinitaires sont particulièrement exposées à la baisse de leurs licences.

46% d'entre elles, ayant répondu, ont connu une baisse sur les 5 dernières années, contre 37% pour les fédérations nationales sportives et 27 % pour les fédérations olympiques.

2. Plus les fédérations possèdent un nombre élevé de licences, plus elles apparaissent exposées à cette baisse.

42% des fédérations qui ont plus de 250 000 licences ont subi une baisse de leurs licences depuis 2013, contre seulement 33% des fédérations qui en détiennent moins de 75 000.

— Analyse qualitative des données

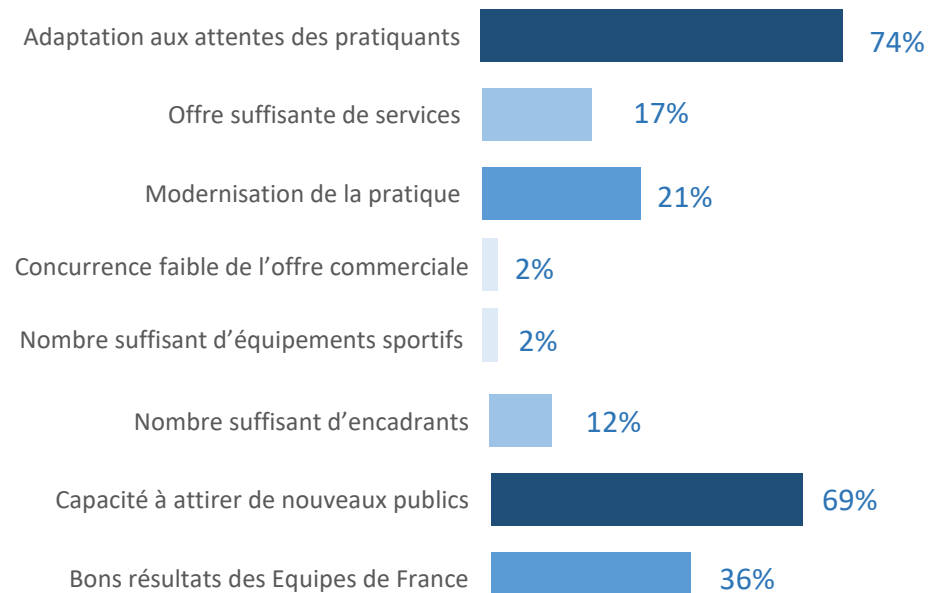
Les licences et ATP | Les constats face aux évolutions des pratiques

Parmi les fédérations qui connaissent une augmentation de leurs licences,

74% considèrent **l'adaptation de leur offre aux attentes des pratiquants** comme la principale raison de cette évolution.

69% évoquent également **la capacité à attirer de nouveaux publics** comme un élément explicatif de ce constat.

Si votre nombre de licences est en hausse, quels constats avez-vous établi ? (plusieurs réponses possibles)



— Analyse qualitative des données

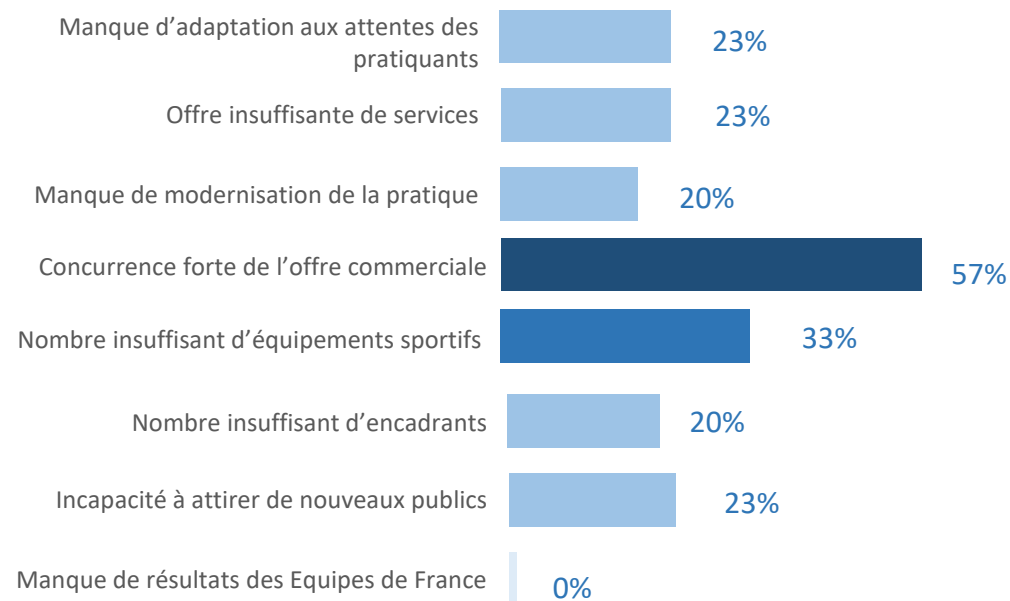
Les licences et ATP | Les constats face aux évolutions des pratiques

Parmi les fédérations qui connaissent une baisse de leurs licences,

57% considèrent la concurrence de l'offre commerciale comme un facteur explicatif de cette diminution.

33% justifient ce constat par le nombre insuffisant d'équipements sportifs.

Si votre nombre de licences est en baisse, quels constats avez-vous établi ? (plusieurs réponses possibles)



— Analyse qualitative des données

Les licences et ATP | Les actions mises en place face à ce constat

Parmi les 50 fédérations à avoir mis en place des actions face à ces constats :

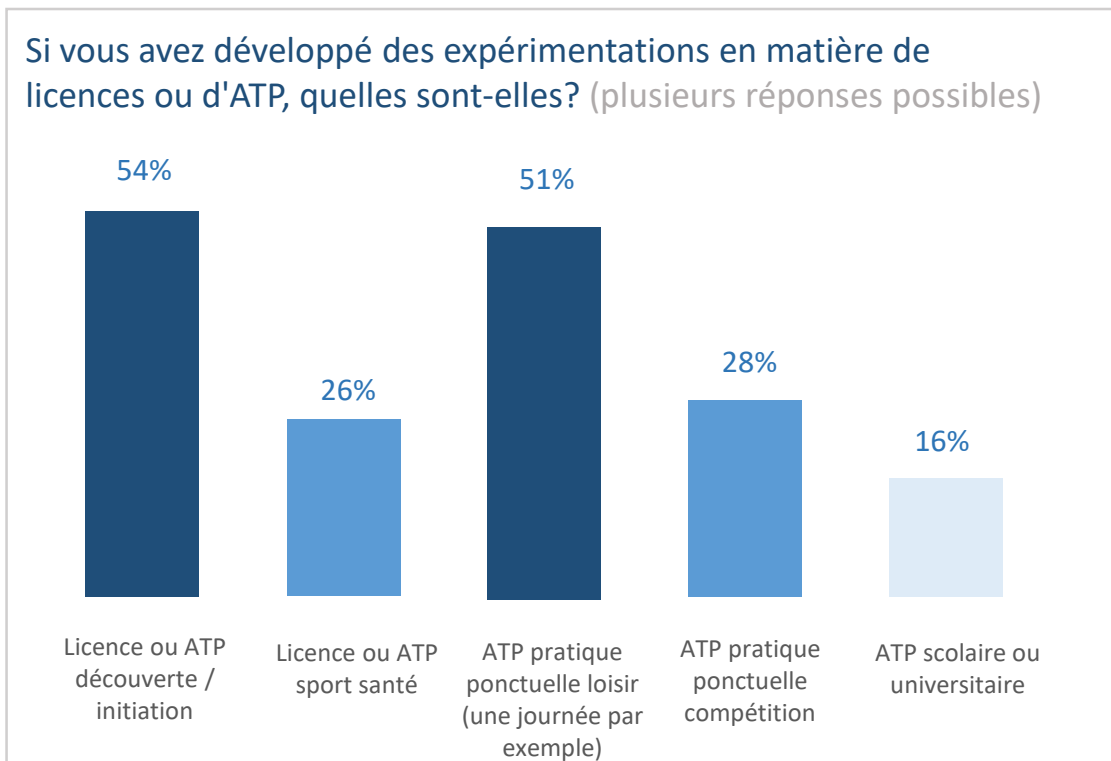
- 79%** Ont développé de **nouvelles offres de pratique** (loisir, bien-être, santé...)
- 70%** Ont réalisé des **actions de formation** en lien avec les nouvelles attentes
- 64%** Ont organisé **des événements ou actions de communication** envers des **publics cibles**
- 45%** Ont mis en place **des partenariats avec des acteurs d'autres secteurs d'activités** (éducation, santé, social, monde économique)
- 34%** Développent **des partenariats avec des acteurs sportifs d'autres fédérations**
- 30%** Ont mis en place **des partenariats avec des acteurs de l'offre privée marchande**

— Analyse qualitative des données

Les licences et ATP | Quelles expérimentations développées ?

59%

Des fédérations ont mis en place des expérimentations en matière de licences ou d'ATP



ANALYSE

1. Les **fédérations sportives nationales** sont particulièrement mobilisées sur ces expérimentations puisque 88 % déclarent en réaliser.
2. 95% des **fédérations qui détiennent de 25 000 à 75 000** licences proposent des expérimentations.
3. Parmi les différentes expérimentations développées, les **fédérations olympiques** sont engagées sur des expérimentations liées aux Licences ou ATP découverte/initiation.

— Analyse qualitative des données

Evolution de la pratique | Les plans de développement des fédérations

78%

Des fédérations sportives possèdent un plan fédéral de développement de l'offre de pratiques et d'activités.

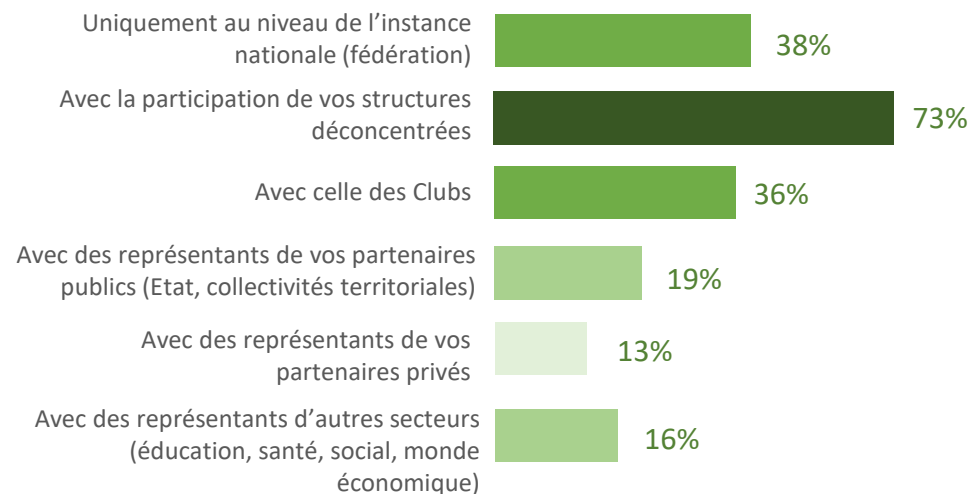
11%

Des fédérations sont en phase de réalisation de leur plan.

73%

Des fédérations ont produit leur plan avec la participation de leurs structures déconcentrées.

Comment avez-vous bâti votre plan de développement ? (plusieurs réponses possibles)



ANALYSE

1. Les fédérations olympiques (94%) et affinitaires/multisport (85%) sont en large majorité dotées d'un plan de développement contre 50 % des fédérations sportives nationales.

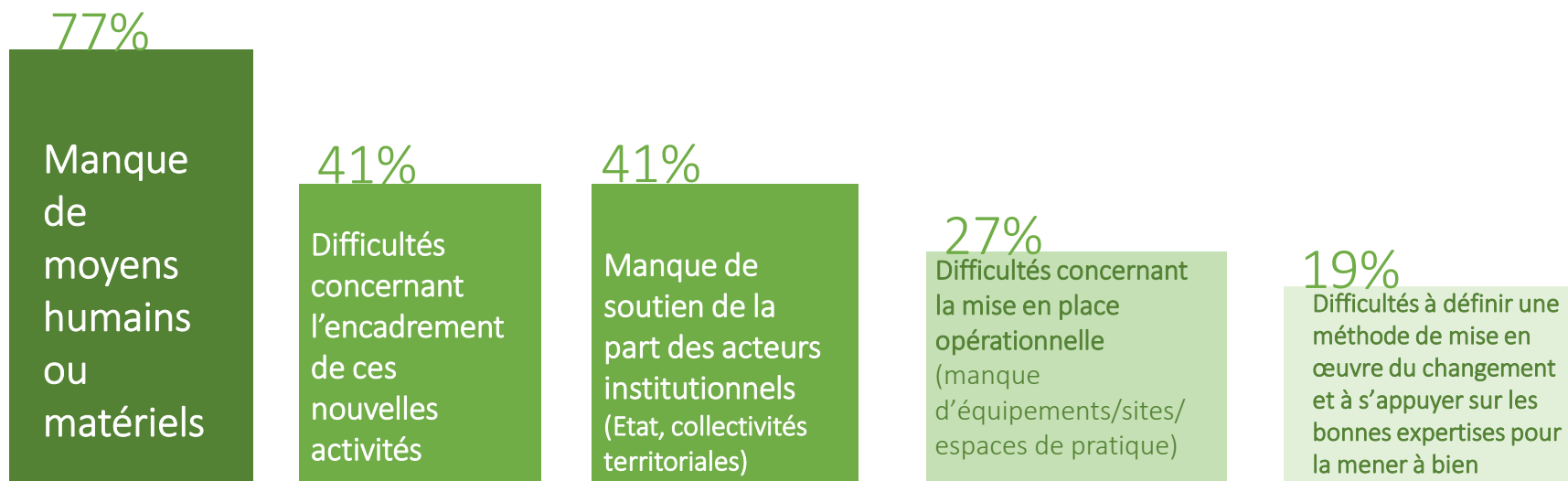
2. Seulement 41% des fédérations sportives de moins de 25 000 licenciés ont un plan de développement.

3. 89% des fédérations ont réalisé par eux même leur plan de développement.

— Analyse qualitative des données

Evolution de la pratique | Les freins liés à la mise en œuvre des plans

69% Des fédérations sportives ont constaté des freins dans la mise en œuvre de leur plan.



ANALYSE

1. Les fédérations olympiques qui ont élaboré un plan de développement sont 55% à relever ce manque de moyens humains et matériels.
2. Les fédérations sportives nationales (38%) et les fédérations multisports et affinitaires (45%) regrettent le manque de soutien des acteurs institutionnels tandis que les fédérations olympiques (35%) évoquent des difficultés concernant l'encadrement de ces nouvelles pratiques.

— Analyse qualitative des données

Evolution de la pratique | Les innovations et les politiques spécifiques

61%

Des fédérations ont recensé et intégré dans la stratégie fédérale **des innovations de leurs instances régionales et départementales.**

57%

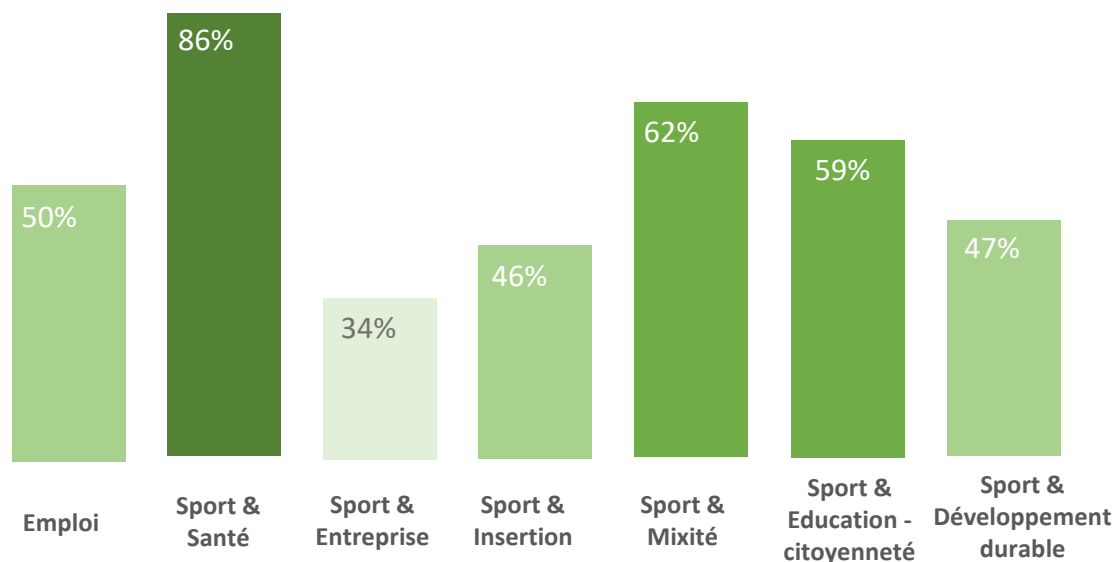
Des fédérations ont recensé et intégré dans la stratégie fédérale **les innovations de leurs clubs.**

34%

Des stratégies fédérales s'appuient exclusivement sur **des innovations conçues au niveau national.**

ANALYSE

Avez-vous des politiques spécifiques dans les domaines suivants ?
(plusieurs réponses possibles)



1. Le **sport santé** figure comme la politique spécifique la plus développée parmi toutes les fédérations.

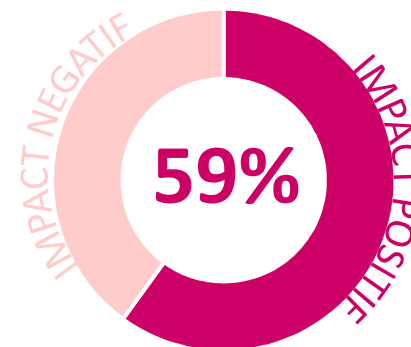
2. En moyenne, les fédérations ont mis en place des politiques spécifiques dans 3 différents domaines.

— Analyse qualitative des données

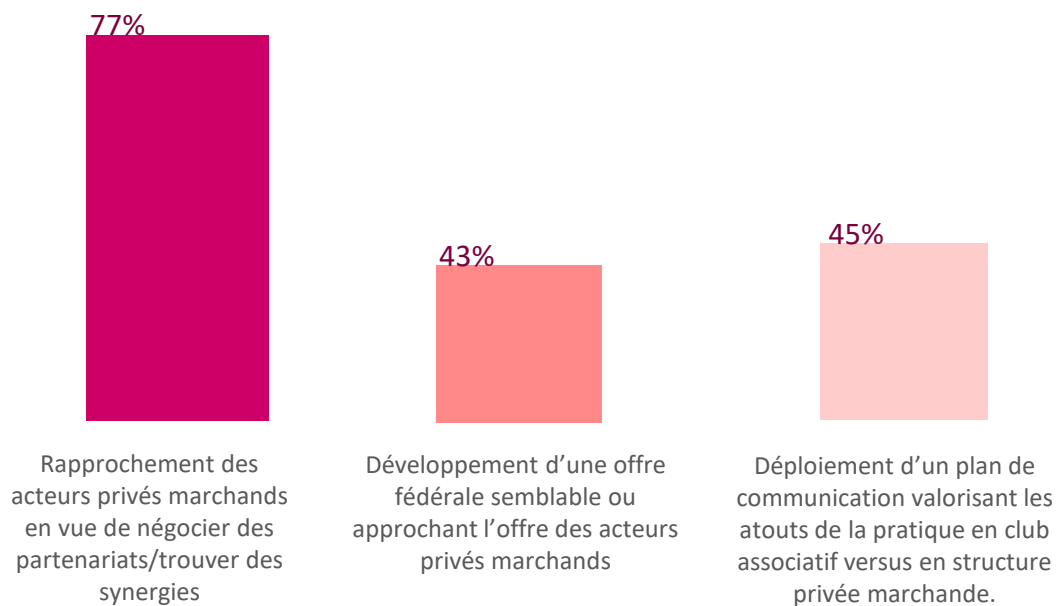
Développement territorial | L'impact des acteurs marchands

57%

Des fédérations considèrent que les acteurs marchands ont un impact sur le développement de leur club.



Comment cet impact des acteurs marchands est-il analysé et traité par votre Fédération? (plusieurs réponses possibles)



ANALYSE

1. Les fédérations, qui identifient un impact, jugent cet **impact plutôt positif (59%) pour leur activité.**
2. **Une majorité des fédérations (76%), qui sont face à la concurrence des acteurs marchands, se sont rapprochées de ces structures pour négocier des partenariats ou trouver des synergies.**
3. La majorité des fédérations qui ont plus de 250 000 licences (61%) et 50 % des fédérations multisports et affinitaires **jugent cet impact négatif.**

— Analyse qualitative des données

Développement territorial | Les tendances des relations entre clubs et collectivités

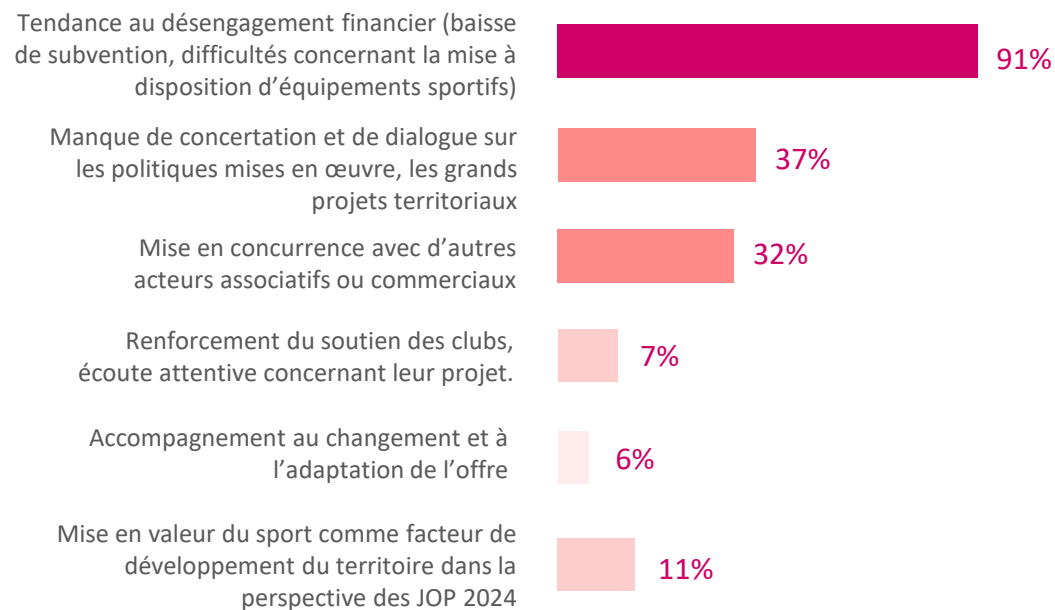
91%

Des fédérations considèrent que **leurs clubs subissent un désengagement financier** de la part des collectivités territoriales.

37%

Des fédérations identifient **un manque de concertation et de dialogue** entre les clubs et les collectivités.

Quelles sont les grandes tendances que vous pourriez dégager des relations qu'entretiennent vos clubs avec les collectivités territoriales ? (plusieurs réponses possibles)





4

ANALYSE DES PLANS DE DÉVELOPPEMENT DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET MEMRBES ASSOCIÉS

— Analyse des plans de développement

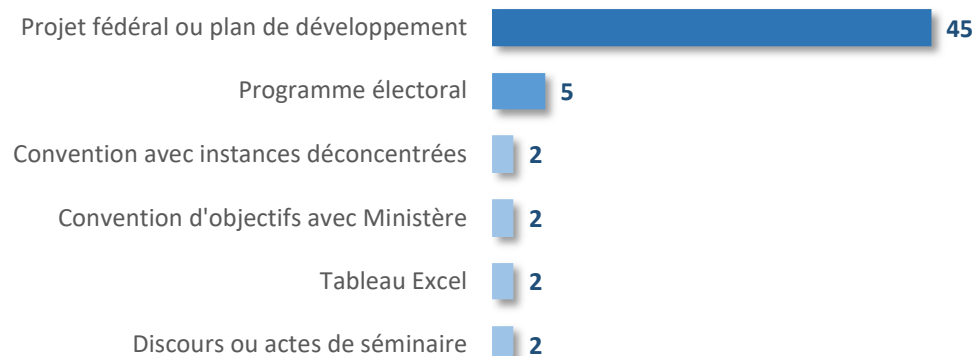
58

fédérations ont transmis un projet fédéral ou un plan de développement sur les 64 ayant répondu en avoir un.

13

des documents transmis n'ont pas la forme attendue d'un projet fédéral ou plan de développement.

Formes des documents transmis



ANALYSE SEGMENTEE

L'origine des documents recueillis se répartit de la manière suivante :

- 48% proviennent de fédérations olympiques (28),
- 24% de fédérations nationales sportives (14),
- 16% de fédérations multisports et affinitaires (9),
- 5% de fédérations scolaires et universitaires (3),
- 7% de membres associés (4).

— Liste des fédérations et membres ayant transmis un document

FÉDÉRATIONS OLYMPIQUES

- Athlétisme
- Aviron
- Badminton
- Baseball et softball
- Basketball
- Boxe
- Cyclisme
- Equitation
- Escrime
- Golf
- Gymnastique
- Haltérophilie musculation
- Handball
- Hockey
- Karaté
- Montagne et escalade
- Natation
- Pentathlon moderne
- Roller et skateboard
- Ski
- Sport de glace
- Surf
- Tennis

- Tennis de table
- Tir
- Tir à l'arc
- Triathlon
- Voile

FÉDÉRATIONS SPORTIVES NATIONALES

- Boxe française et savate
- Course d'orientation
- Cyclotourisme
- Danse
- Kickboxing
- Parachutisme
- Pétanque et jeu provençal
- Randonnée pédestre
- Rugby à XIII
- Ski nautique
- Spéléologie
- Sport automobile
- Sport boules
- Arts énergétiques et martiaux chinois

FÉDÉRATIONS MULTISPORTS ET AFFINITAIRES

- ASPTT
- Clubs de la défense
- EPGV
- FSCF
- FSGT
- Handisport
- Léo Lagrange
- UFOLEP
- Sport pour tous

FÉDÉRATIONS SCOLAIRES ET UNIVERSITAIRES

- Sport universitaire
- UNSS
- USEP

MEMBRES ASSOCIÉS

- Clubs alpins
- Clubs omnisports
- Joinvillais
- Retraite sportive

— Analyse des plans de développement

ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DES PLANS

Les documents recueillis ont été analysés afin d'apprécier **la capacité de leur contenu à orienter, accompagner et évaluer des futures décisions d'attribution de financements** au bénéfice des instances déconcentrées ou des clubs de la fédération.

L'analyse ne porte pas sur la nature même des actions et politiques conduites par les fédérations mais sur **la qualité de la structuration du projet ou plan fédéral**.

Elle se base strictement sur les documents recueillis dans le cadre du sondage. Elle est à ce titre **partielle** : certains documents sont des synthèses ou rédigés dans une optique de communication. Il est probable qu'ils ne contiennent pas l'ensemble du travail élaboré au sein de la fédération.

Une analyse plus approfondie, reposant sur davantage de documentation, mériterait donc d'être effectuée afin de pouvoir confirmer ces premiers résultats.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

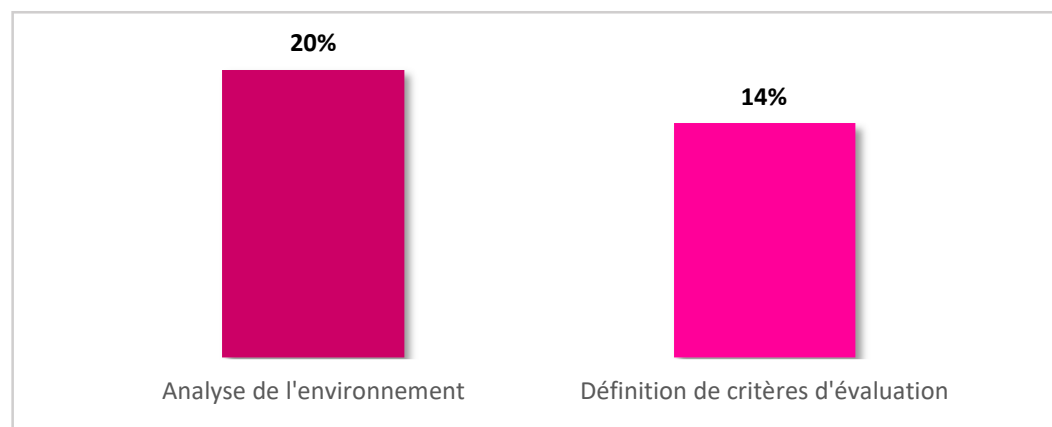
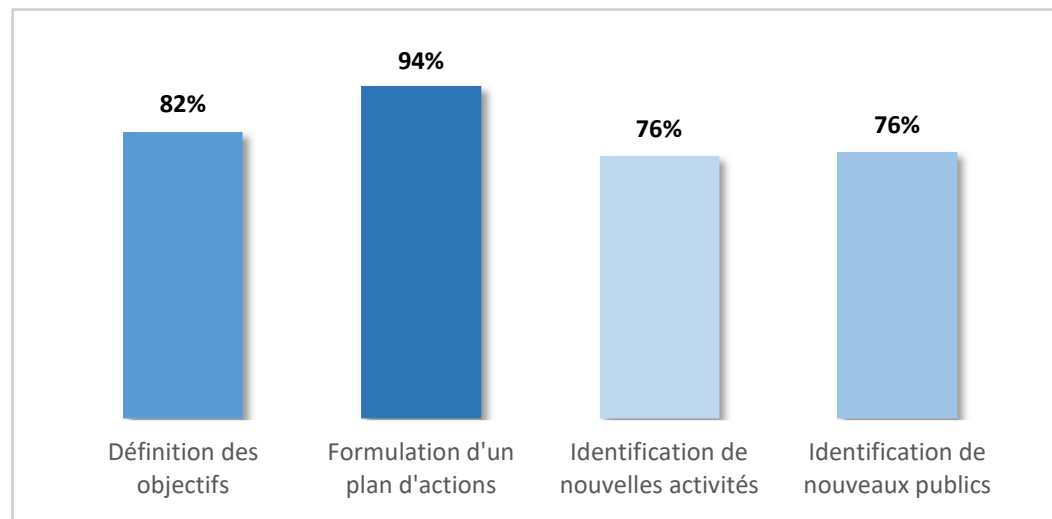
- **Analyse critique, de l'environnement** : contexte sportif et économique, évolution des pratiques, forces / faiblesses de la fédération...
- **Définition des objectifs de développement** à atteindre sur la durée du projet ou du plan.
- **Définition d'un plan d'actions**, notamment en ce qui concerne de **nouvelles activités** à créer et de **nouveaux publics** à toucher.
- **Définition du rôle des instances régionales et départementales ainsi que des clubs** dans la mise en œuvre du projet ou plan.
- **Identification des moyens financiers et humains et des partenariats publics et privés** nécessaires à la mise en œuvre du projet ou plan.
- **Définition de critères d'évaluation** des actions annoncées dans le cadre du projet ou plan.

— Contenu des documents : objectifs et plan d'actions

Quasiment tous les documents recueillis contiennent les éléments essentiels d'un plan de développement : la formulation d'objectifs à atteindre et d'un plan d'actions en relation avec ces objectifs.

Les trois-quarts identifient aussi de nouvelles activités sportives à développer et/ou de nouvelles catégories de publics à impliquer dans les activités fédérales.

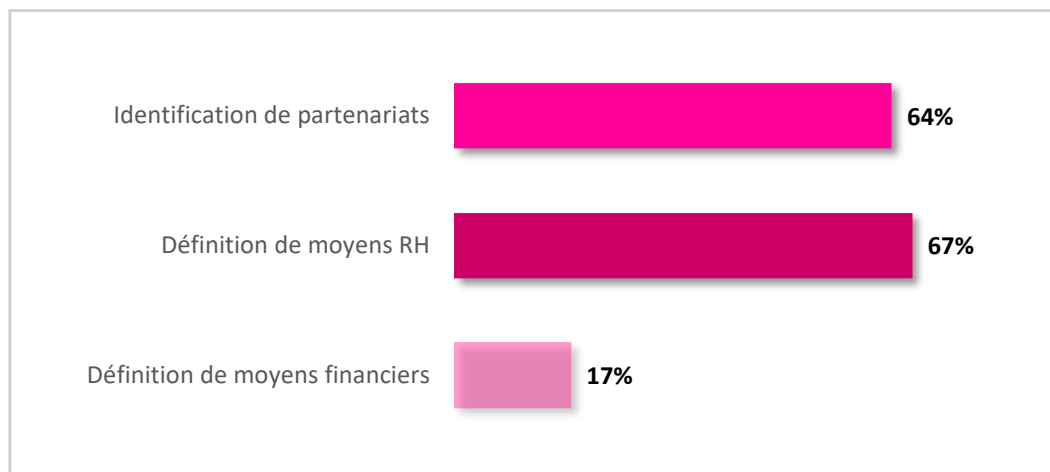
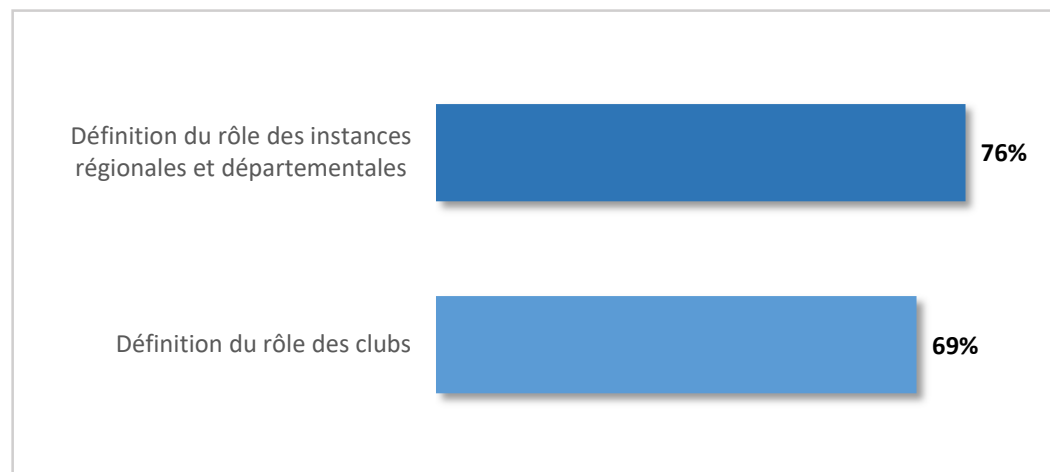
Les documents recueillis se révèlent beaucoup moins fournis sur deux autres éléments : l'analyse de l'environnement (qui doit permettre de définir une stratégie pertinente) et l'établissement de critères d'évaluation a posteriori. Dans les deux cas, un document sur cinq ou moins contient des éléments précis.



— Contenu des documents : implication des acteurs fédéraux et définition des moyens de mise en œuvre

Au moins deux tiers des projets et plans fédéraux définissent bien le rôle que doivent tenir les comités régionaux et départementaux et les clubs dans leur mise en œuvre.

L'identification des autres moyens de mise en œuvre est plus variable : fréquente pour les ressources humaines (formations notamment) ou des partenariats publics et privés, nettement plus rare pour les ressources financières à mobiliser.



— Catégorisation des plans de développement

Les documents constituent dans leur grande majorité des projets de qualité avec un contenu pouvant servir de fondement pour un plan de développement.

La plupart ne rassemblent cependant pas encore tous les paramètres d'un plan de développement complet permettant d'attribuer des financements issus de fonds publics et d'évaluer leur utilisation :

- Des critères importants ne sont pas toujours réunis,
- Le niveau de détail du plan d'actions peut être insuffisant et ne pas permettre de le comprendre sur la base du seul document ou ne pas constituer une base suffisante pour orienter et évaluer de futurs financements,
- La mise en forme peut ne pas correspondre au format attendu d'un plan de développement fédéral.

Sur cette base, cinq catégories peuvent être définies concernant la qualité des plans de développement des fédérations et membres associés du CNOSF.

LES CINQ CATÉGORIES

1. Fédérations sans plan de développement et ne prévoyant pas d'en élaborer un.
2. Fédérations avec un plan de développement en cours d'élaboration.
3. Fédérations avec un plan mais n'ayant pas fourni de document ou possédant des lacunes importantes (plan d'actions n'apportant pas les repères nécessaires pour guider la politique fédérale). Le contenu des documents peut néanmoins être intéressant et constituer une base solide pour un futur plan mieux structuré et étayé.
4. Fédérations avec un plan réunissant les principaux éléments structurants (objectifs, plan d'actions, rôle des CR/CD et clubs) mais avec un niveau de détail à compléter ou une structuration du document à améliorer.
5. Fédérations avec un plan de développement réunissant les principaux éléments exigés, suffisamment étoffé et bien structuré.

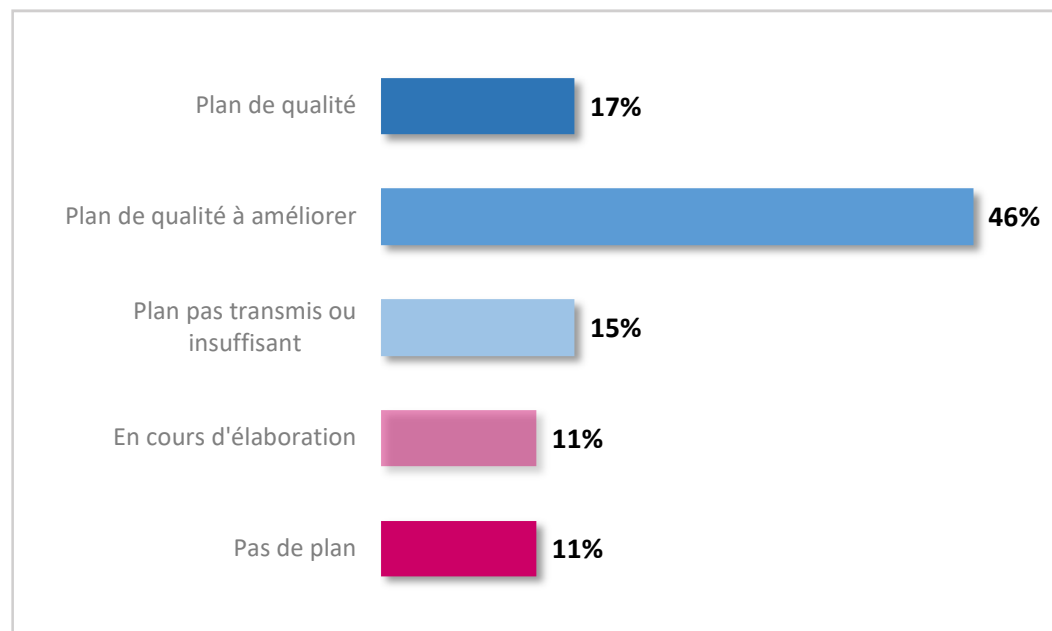
— Résultats de la catégorisation

63%

des répondants ont un projet fédéral ou un plan de développement réunissant globalement les principaux éléments nécessaires à ce type de document (catégories 4 & 5).

17%

des répondants ont un projet ou plan de développement particulièrement étoffé et structuré (catégorie 5).



Cette répartition est uniquement basée sur l'analyse des documents transmis par les fédérations.

A ce titre, elle ne peut être que partielle et indicative. Elle ne prend pas en compte d'autres documents fédéraux pouvant exister et que les répondants n'ont pas transmis.

L'analyse des politiques de développement réellement conduites par les fédérations et membres associés en lien avec ces documents ne rentrait pas non plus dans le cadre de la mission et n'a donc pas été pris en compte.

— Composition des catégories 4 et 5

ANALYSE SEGMENTEE

Les 14 fédérations et membres associés avec les documents les plus structurés et apportant des détails sur leur plan d'action se répartissent ainsi (catégorie 5) :

- Fédérations olympiques (10) : athlétisme, badminton, basketball, cyclisme, escrime, golf, handball, hockey, roller, triathlon,
- Fédérations sportives nationales (1) : cyclotourisme,
- Fédérations multisports et affinitaires (1) : FSCF,
- Fédérations scolaires et universitaires (1) : UNSS,
- Membres associés (1) : Clubs alpins.

Les 38 fédérations et membres associés avec des documents affichant un plan d'actions clair mais devant être complété et/ou mieux structuré se répartissent ainsi (catégorie 4) :

- Fédérations olympiques (15) : aviron, équitation, escalade, gymnastique, haltérophilie, natation, pentathlon moderne, ski, sports de glace, surf, tennis, tennis de table, tir, tir à l'arc, voile,
- Fédérations nationales (11) : boxe française, boules, course d'orientation, danse, kickboxing, pétanque, randonnée, rugby XIII, ski nautique, spéléologie et sport automobile,
- Fédérations multisports et affinitaires (7) : ASPTT, Clubs de la défense, EPGV, handisport, Léo Lagrange, Sports pour tous et UFOLEP,
- Fédérations scolaires et universitaires (2) : USEP et sport universitaire,
- Membres associés (3) : clubs omnisports, Joinvillais et retraite sportive.



5

BONNES PRATIQUES

— Bonnes pratiques : introduction

L'analyse des plans de développement transmis à l'occasion du sondage a permis d'identifier des contenus innovants au sein de ces documents.

Ces bonnes pratiques se retrouvent chez tous les types de fédérations (olympiques, sportives nationales, multisports et affinitaires, scolaires et universitaires) et membres associés.

Elles concernent aussi tous les types de contenus importants dans un plan de développement : diagnostic, plan d'actions, implication des instances déconcentrées et clubs, moyens et mis en œuvre, évaluation.

15 exemples sont mentionnés dans les pages qui suivent. Ils sont loin de constituer une liste exhaustive mais peuvent inspirer d'autres fédérations dans l'élaboration du contenu de leur plan de développement ainsi que dans la manière dont celui-ci est rédigé et formalisé.

— Bonnes pratiques : diagnostic

Analyser objectivement l'environnement de la fédération et l'évolution de ses pratiques (données chiffrées, enquêtes qualitatives) et poser ainsi les bases d'un plan d'action adapté.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE SKI NAUTIQUE ET DE WAKEBOARD

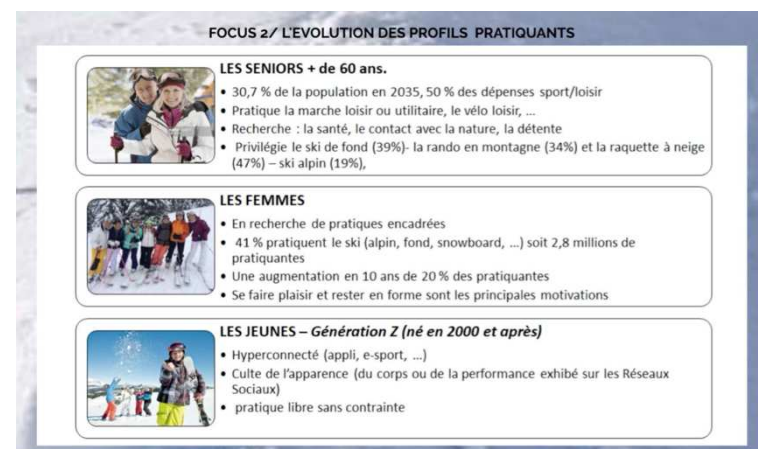
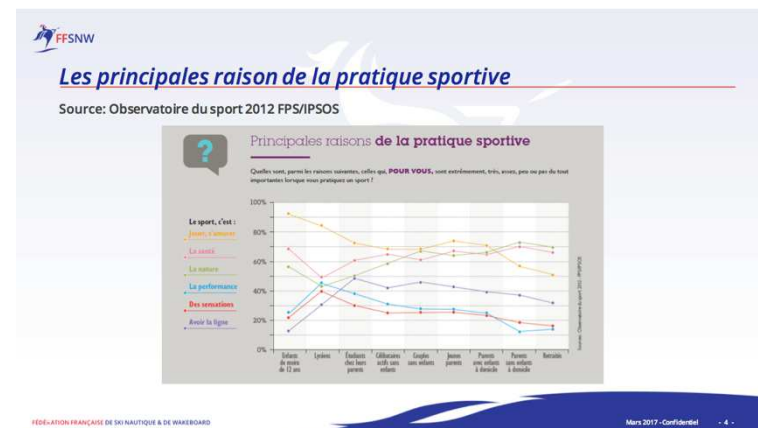
- Présentation synthétique des principales motivations de la pratique sportive en France (nature, santé, ludique...)
- Données sur la pratique du ski nautique en France.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE SKI

- Analyse de la mutation de la pratique du ski : modes et motifs de pratique, nouveaux profils de pratique...
- Analyse de la situation de la fédération : baisse du nombre de licenciés, évolution du rôle du bénévole...

FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME

- Présentation des résultats d'une enquête clubs : identification des secteurs d'activité les plus développés, en difficulté ou à fort potentiel.
- Résultats d'une enquête auprès des ligues (appréciation notamment du plan de développement précédent).



— Bonnes pratiques : développement de nouvelles pratiques

Décliner une offre fédérale de pratiques et activités sportives et suffisamment la détailler pour en favoriser la mise en œuvre et l'évaluation.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BASKETBALL

- Projet de Club 3.0 pour renouveler l'offre de pratiques en 3x3 et 5x5.
- Développement et création d'événements autour de la pratique du 3x3 et mise en service d'une application dédiée.
- Développement d'offres « vivre ensemble » : Basket inclusif, Basket santé, Basketonik...

LE PLAN FFBB 2024 ET LE CLUB 3.0

Ce projet doit permettre de créer des communautés de basketballers toujours plus larges, toujours plus connectées, tout en maintenant le club au cœur du dispositif fédéral.

Ce club, dit « 3.0 », propose une offre en phase avec les attentes des consommateurs autour de trois axes :

- le 5x5
- le 3x3
- le Vivre Ensemble

OBJECTIFS :

Le Club 3.0 regroupera l'ensemble des structures proposant du basket-ball sur le territoire français : les clubs traditionnels de 5x5 et de 3x3, mais aussi des organismes privés. Le FFBB donnera la priorité à ces clubs 3.0, allies à la Fédération, de proposer les activités de leur choix, en ligne ou en compétition. Cette labellisation « Club 3.0 » consolidera la dynamique autour de notre sport en France.

UNE OFFRE DE PRATIQUES RENOUVELÉE :

5x5

Si de nouvelles pratiques tendent à se développer, le 5x5 restera le cœur d'activité du club 3.0.

Dans le contexte de préparation aux Jeux de Paris 2024, l'une des missions principales de la FFBB sera de donner une priorité à la préparation et à la Mutualité des Équipes de France, tout en représentant le potentiel de sélection et d'accompagnement des meilleurs potentiels.

3x3

Dans une époque où les médias ont permis à la recherche d'une pratique du basketball simple, rapide et sans compromis, le développement du 3x3 sur des plateformes numériques est significatif. En tant que nouvelle discipline olympique, il est un des points majeurs du projet FFBB 2024, qui le développera sous deux formats :

- Le **Repartageo 3x3 FFBB**, dont la formule sera reprise à l'aube de la saison 2018 / 2019
- La création des **Championnats 3x3 FFBB**.

FÉDÉRATION SPORTIVE ET CULTURELLE DE FRANCE

- Identification de pistes de développement.
- Description détaillée de chaque action programmée dans le cadre du projet de développement fédéral.
- Intégration d'une gamme complète d'actions : diversification des activités, nouveaux modes de pratique, ciblage des publics éloignés de la pratique, dimension éducative, événementiel...



Renforcer la spécificité de notre démarche en valorisant la légitimité de nos pratiques fondées sur le projet éducatif

La FSF met en œuvre son projet éducatif à travers de multiples activités. La spécificité de sa démarche de médiation sportive offre à ses associations adhérentes un socle éducatif qui nourrit les modalités de la découverte d'activités, de leurs conditions d'apprentissage et de leur expression individuelle ou collective, avec un objectif premier : l'épanouissement personnel des pratiquants et des pratiquantes.

1.1 AFFIRMER ET DÉVELOPPER LA SPÉCIFICITÉ FÉDÉRALE

Construire un argumentaire sur la spécificité de nos activités présentant l'aspect éducatif

Pour toutes les activités fédérales, un accompagnement des commissions nationales sera conduit pour préciser tous les aspects de la pratique qui permettent de décliner l'apport de la pratique dans les différents aspects de construction de l'individu, des conditions de sa mise en œuvre avec le souci premier d'une progression personnelle et adaptée à chacun, et enfin de la diffusion de la pratique fédérale dans les secteurs sportifs, artistiques et culturels.

Cette réflexion conduit par tous les acteurs fédéraux contribue à la mise à disposition spécifique de la Fédération pour l'animation des activités, et c'est par la compréhension de chacun des acteurs et par leur engagement pour la priorité accordée à l'épanouissement personnel que le plan de la Fédération sera affirmé et reconnu.

Sur la durée de ce projet sera programmé l'accompagnement de toutes les commissions afin de leur permettre de formaliser clairement la spécificité de leur proposition de pratique sportive, artistique ou culturelle.

Offrir une pratique diversifiée ouverte à tous les publics, notamment ceux les plus éloignés de la pratique physique

Actions

* Des activités sportives et d'expression qui prennent en compte l'objectif collectif qui ne doit pas occulter sur le seul éducatif.

— Bonnes pratiques : développement de nouvelles pratiques

FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ESCRIME

- Description détaillée des offres fédérales de pratique pour élargir le vivier des pratiquants et capter de nouveaux licenciés.
- Diversification des modes de pratique : sabre laser, escrime artistique, de spectacle et de combat, escrime ludique, escrime santé, escrime entreprise...
- Dispositifs de développement des activités : prime de création de clubs, innovation en matériel...

- SABRE LASER

- L'accueil et le développement de la pratique du sabre laser répond à la volonté de diversifier et d'actualiser l'offre de pratique, afin de capter de nouveaux publics.
- La FFE, conjointement à l'Académie de Sabre Laser, a fait une place à la pratique du Sabre Laser, pratique tant de combat que chorégraphique. Les pratiquants peuvent être licenciés, les clubs spécialisés peuvent s'affilier.
- La pratique du sabre laser d'opposition s'appuie sur un document de référence : le [Règlement Technique](#).
- Des stages de formation sont proposés aux enseignants ([vidéo du stage](#)).
- Prochain stage de formation : Eaubonne, du 14 au 16 décembre 2018 ([programme](#))
- La FFE accompagne les clubs dans la pratique du sabre laser en les dotant avec un pack de matériel ([Dotation Sabre Laser](#)).

- PRIME DE CRÉATION DE CLUBS

- Capter de nouveaux licenciés grâce à la création de nouveaux clubs ou d'antennes de clubs.
- La FFE s'associe aux Comités Régionaux pour soutenir l'effort de création de clubs ou d'antennes de clubs par une aide correspondante à 50% de l'aide octroyée par le CR, plafonnée à 750€, sous forme de bon d'achat de matériel.
- La politique de mise en œuvre fera l'objet de choix effectués par le Bureau fédéral. Les dossiers de création seront étudiés au regard de l'analyse du terrain et en concertation avec les acteurs locaux.
- Les nouveaux clubs ou clubs antennes soutenus sont inéligibles aux autres dispositifs d'aide la même année.



— Bonnes pratiques : implication des acteurs fédéraux

Inclure les instances déconcentrées régionales et départementales ainsi que les clubs dans la déclinaison du plan d'action fédéral et identifier leur rôle spécifique.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME

- Définition de six grands plans de mise en œuvre avec l'identification dans chaque plan du rôle des comités territoriaux et des clubs.
- Présentation synthétique en fin de document sous la forme d'un tableau global incluant l'implication des comités et des clubs.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES CLUBS ALPINS ET DE MONTAGNE

- Proposition d'un document de clarification du rôle de chaque instance et d'expérimentations avec des comités volontaires.
- Accompagnement des comités et des clubs dans leurs politiques de développement locales, mutualisation des expertises et expériences.

FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME

- Définition de cinq types de clubs : « proximité », « traditionnel », « mono-activité », « multi-activités » et « organisateurs ».
- Adaptation de la stratégie de développement et des outils d'accompagnement en fonction de cette typologie des clubs.

LES PLANS	LES CIBLES			
	Comités territoriaux et clubs	Le cyclisme de haut niveau	Les pratiques et les jeunes	Le développement du loisir
Plan fédéral de développement et d'animation	Convention systématique entre la FFC et les comités régionaux. Convention de répartition des missions et des moyens entre comités régionaux et comités départementaux. Plan de coopération entre la FFC et les comités ultra-marins. Schéma régional des équipements. Principe d'affectation et de mobilisation des cadres techniques en région.	Rôle et missions du Directeur Technique Régional. Mise à disposition et missions des cadres techniques nationaux auprès des régions. Coopération avec la Ligue Nationale de Cyclisme sur un projet régional.	Accompagnement du sport à l'école. Appui à l'élaboration d'un schéma régional des secteurs sportifs. Promouvoir un label «Écoles de cyclisme».	Raffiner le modèle économique du vélo loisir. Renforcer les relations avec les fédérations ayant une activité cyclisme (FFCT, FFCV, Handisport...)
Plateforme fédérale de développement des services	Engager vigoureusement les processus de décentralisation et applications numériques pour nos relations avec les comités territoriaux, les clubs et les licenciés. Assurer la modernisation de nos outils de gestion. Engager la mutualisation des achats (noter les « entrées du cyclisme » en marge du compte fédéral) avec un grand élan, notamment qui regroupe nos membres, nos partenaires, les milieux économiques en interaction avec notre activité.	Assurer une communication sur nos grands événements. Mettre en valeur nos athlètes. Développer les partenariats privés, le mécénat. Raffiner notre stratégie de communication et de marketing.	Mieux utiliser les supports vidéo, les réseaux sociaux pour promouvoir nos activités. Préparer des kits pour les clubs. Relancer la journée d'accueil dans les clubs au moment de la rentrée. Poursuivre la promotion des sites FIT.	Assurer les liens avec la promotion touristique des territoires. Développer un système de carte de fidélité pour les participants du vélo loisir. Renforcer l'activité master dans l'esprit du grand fonds. Pour suivre la promotion des sites FIT. Être plus actif de la journée du vélo. Être partenaire des actions de la sphère vintage.

18 LEVER! L'ACCOMPAGNEMENT DES CLUBS

19 PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2018-2021

5 OBJECTIFS FÉDÉRAUX

- Accompagner les clubs dans leur développement et leur professionnalisation.
- Stimuler et animer nos clubs selon leur typologie et leur territoire.
- Faciliter aux dirigeants bénévoles de développer leur rôle de leaders et de managers de leur club.
- Être plus actif de la journée du vélo.
- Être plus actif de la journée du vélo.

LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DE CLUBS

« Afin de proposer un accompagnement adapté, la Fédération a choisi de regrouper ses clubs en quatre typologies. Elle s'appuie sur les données des clubs existants, recense les besoins, puis définit les objectifs fédéraux à atteindre en fonction de ces besoins. L'objectif est de proposer un accompagnement adapté à chaque typologie de club et d'être plus actif de la journée du vélo ».

Clubs de proximité (sans petits clubs <50 licenciés)

Clubs traditionnels (entre 150 et 300 licenciés)

Clubs multi-activités (sans clubs «athlètes pros»)

Clubs mono-activité (running en majorité)

Clubs organisateurs

— Bonnes pratiques : moyens & mise en œuvre

Identifier et prévoir les moyens et le calendrier nécessaires à la mise en œuvre du plan fédéral, au niveau national au local.

FÉDÉRATION FRANÇAISE EPGV

- Identification et chiffrage d'un budget d'investissement et de fonctionnement pour chacune des grandes actions à engager.
- Définition d'un calendrier de réalisation.



FÉDÉRATION FRANÇAISE DE RANDONNÉE PÉDESTRE

- Identification de recettes fédérales supplémentaires par la création de produits et services (y compris par une e-boutique fédérale).
- Ciblage de partenariats potentiels.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON

- Elaboration pour chaque axe de développement d'un tableau de suivi de la mise en œuvre : échéance prévue des actions, étapes intermédiaires, référent fédéral, secteurs et acteurs concernés.

Mes Événements

Ref: **Innovation** : les actions ciblées visent à moderniser le modèle économique des fédérations, à favoriser l'intégration de nouvelles solutions technologiques et à renforcer l'engagement et la fidélisation des licenciés et des supporters de la discipline sur les différents supports de communication.

C'est autour de ces temps forts que s'est construite initialement la plateforme #MyRoller. www.myroller.fr

Ce temps fédéral fort a permis de créer une synergie entre les différents organisateurs. La fédération a su fédérer tout



FÉDÉRATION FRANÇAISE DE ROLLER ET SKATEBOARD

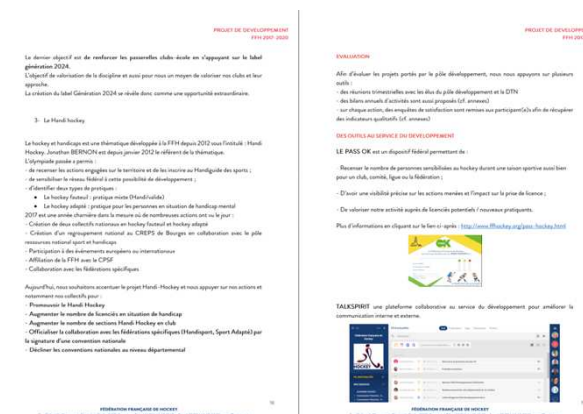
- Positionnement central des solutions numériques pour porter les actions fédérales de développement.
- Plateforme fédérale #MyRoller pour favoriser la pratique et faciliter l'accès aux manifestations.

— Bonnes pratiques : évaluation

Présenter un dispositif d'évaluation des actions entreprises par le biais de réunions de bilan, d'études qualitatives ou de définition d'indicateurs précis concernant les objectifs à atteindre.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HOCKEY

- Organisation de réunions trimestrielles d'évaluation avec les élus du pôle de développement et la DTN.
- Réalisation d'un bilan annuel d'activités.
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des participants de chaque action et élaboration d'indicateurs qualitatifs.



UNION NATIONALE DU SPORT SCOLAIRE

- Définition d'indicateurs chiffrés pour chaque grande catégorie d'actions (entre 4 et 8 indicateurs par catégorie) et présentation sous la forme de tableaux synthétiques (situation en 2015, objectif à atteindre en 2020).
- Exemples d'indicateurs : nombre de licenciés, prix moyen d'adhésion, taux de renouvellement, taux de pénétration dans des territoires spécifiques, nombre de sports proposés avec une activité innovante, visibilité sur les réseaux sociaux...





6

CONCLUSION

— Conclusion

L'analyse du sondage et des plans de développement montre que le mouvement sportif, dans sa grande majorité, a déjà bien structuré sa politique de développement et dispose de plans d'action formalisés qui pourront guider l'attribution et l'évaluation de futurs financements issus des fonds publics.

- 78% des fédérations et membres associés possèdent un plan de développement et 11% en réalisent un actuellement – soit près de 9 fédérations sur 10.
- Près d'un répondant sur cinq (17%) possède un plan de développement de très bonne qualité, particulièrement dense et bien structuré, comprenant souvent des éléments innovants.
- 46% disposent d'un plan de développement réunissant les principaux éléments attendus (objectifs, plan d'actions, rôle des instances régionales et départementales et des clubs) mais nécessitant aussi d'être mieux structuré et davantage détaillé sur un ou plusieurs points. Un travail de densification et de formalisation complémentaire sera donc nécessaire durant les prochains mois.
- Au total, les deux-tiers des fédérations sont donc prêtes ou pourront être prêtes avec un effort complémentaire.
- Pour le reste des fédérations (absence de plan ou contenu actuel trop insuffisant), un travail de fond sera indispensable pour poser les bases d'un plan d'action et le formaliser dans un document unique.



#LeSportCompte

Olbia Conseil

